

65歳現役時代に向けての
高齢者人事制度構築セミナー

2005年11月28日

株式会社日本総合研究所

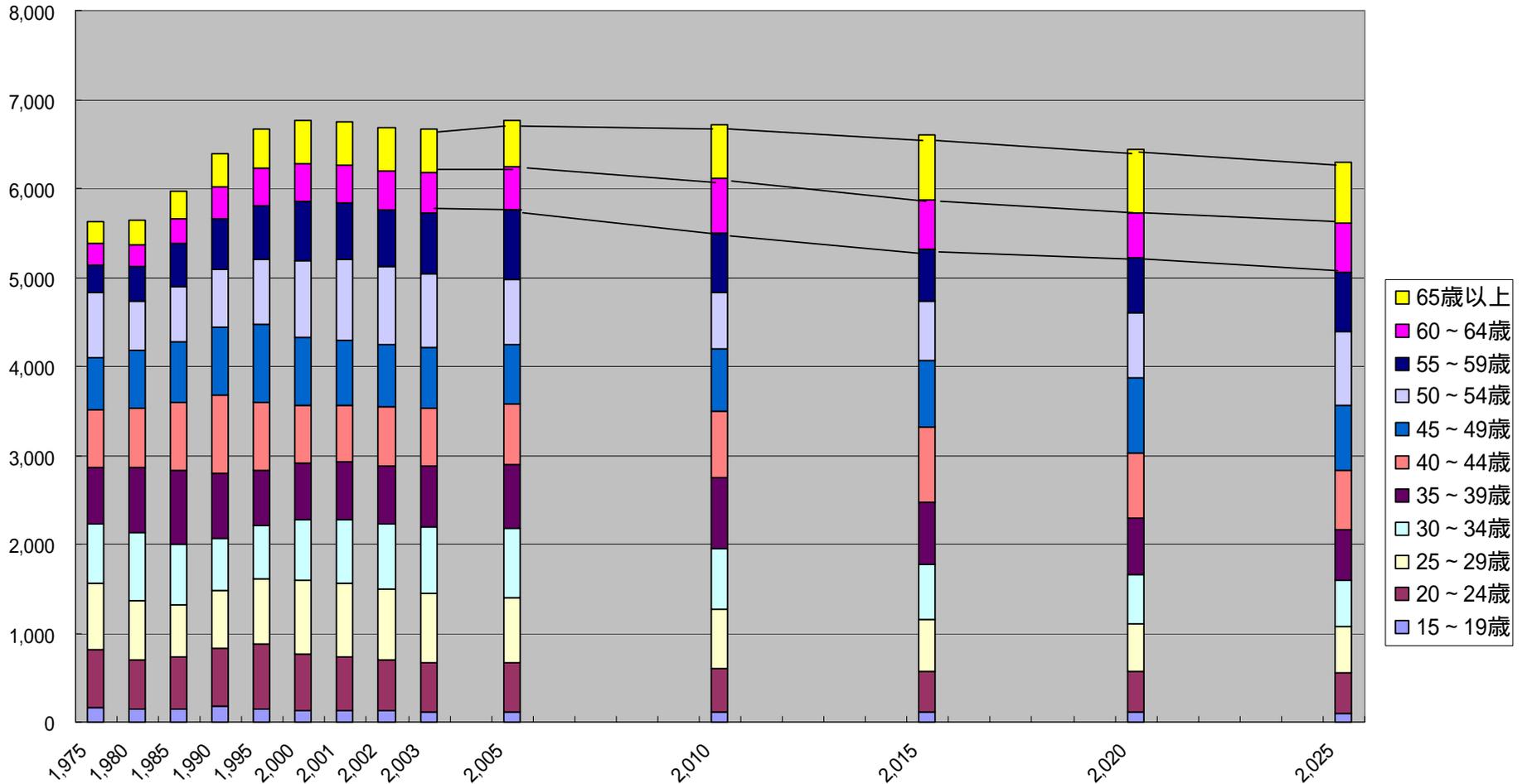
第一部

高齢者活用の考え方

労働力の推移

労働力が長期に渡って減少する社会に

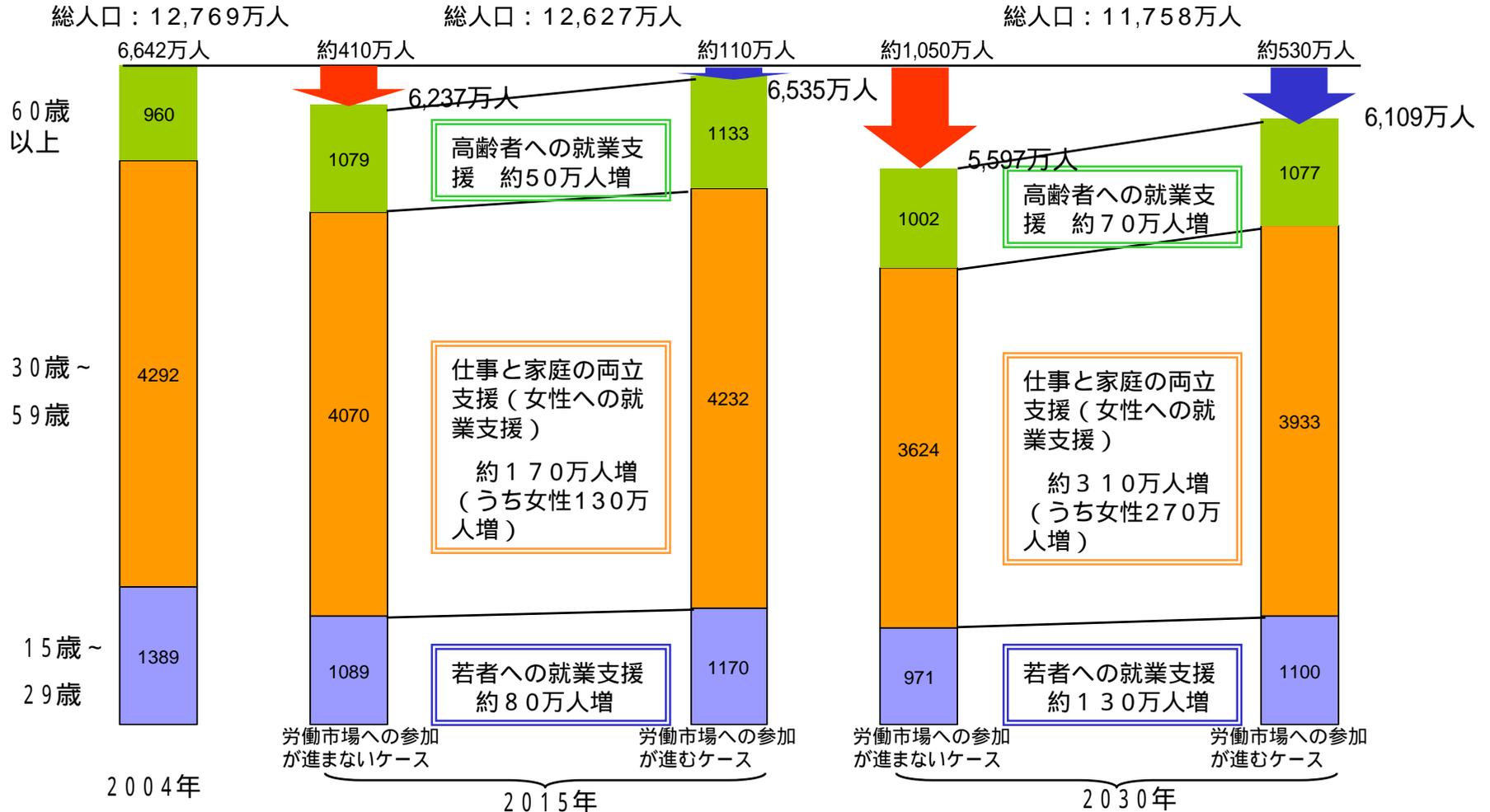
労働力人口は、2005年の6,772万人から、10年後の2015年で6,596万人(2.7%減)に、20年後の2025年で6,296万人(7.0%減)へ推移することが見込まれている。しかも、60歳以上の比率が2005年の14.9%から、19.3%(2015年)さらに19.6%(2025年)に上昇することが見込まれている。



資料出所 2003年までは総務省統計局「労働力調査」、2005年以降の見通しは厚生労働省職業安定局推計(2002年7月)、雇用政策研究会「雇用政策の課題と当面の展開」(2002年7月)

労働力人口の見通し～雇用政策研究会試算(2005/7)

各種対策を講じ、労働力市場への参加が進むことにより、労働力人口は現状のまま推移した場合と比べて2015年で約300万人、2030年で約510万人上回る。これに加え、労働生産性の向上を図れば、現在以上の経済成長率を維持することは可能。



(資料出所) 総人口については、2004年は総務省「人口推計」、2015年、2030年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」による。労働力人口については、2004年は総務省統計局「労働力調査」、2015年、2030年は厚生労働省職業安定局推計(2005年7月)による。

今後重点的に展開していくべき政策「10の政策対象・分野に向けた提言」 ～ 雇用政策研究会 (2005/7)

(1) 若者への就業支援～若者と仕事をつなぐ後押しをする

新卒採用に限定されない採用機会の拡大への取組

フリーターの正社員への登用や常用雇用化への支援

学校・地域・企業と連携した早期からの若者の職業意識の涵養、職業教育の強化

学卒、若者向けの能力開発に関する情報提供、実践的能力評価の仕組みの整備・普及

心理面も含めたきめ細かな支援の強化

(2) 女性への就業支援～女性が仕事を続けやすい職場環境を作る

女性が活躍する領域を拡大するためのポジティブ・アクションを含めた男女の機会均等等施策の強化

妊娠・出産しても安心して働き続けることができ、また、子育てとの両立を可能とするための働き方の見直し、保育の充実等の環境整備

出産・子育てにより離職した者への再就職・再就業への支援の強化

(3) 高齢者への就業支援～元気な高齢者が活躍できる社会を作る

65歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度の導入を通じた雇用機会の確保

60歳代後半層への雇用・就業支援の検討、さらに意欲がある限り働き続けることができる社会の構築に向けた検討

採用から退職までに年齢にかかわらず雇用管理のあり方の検討

中年期からの再就職・創業当、高齢期における多様な働き方を視野に入れた職業生活設計に関する取組に対する支援

シルバー人材センターの活用等による地域密着型就業支援

中小企業における円滑な技能継承の取組への支援

(4) 福祉から就労へ～障害者や生活保護等を受けている人の自立を手助けする

(5) 地域における雇用創出への支援～地域の人材を育成・活用する

(6) 職業能力開発～すべての人々が能力を高められる機会を用意する

(7) 外国人労働者～高度人材の受入れを促進する

(8) 安心・公正な労働～誰でも安心して働ける労働条件を整える

(9) 仕事と生活～ワークライフバランスで仕事と生活を充実させる

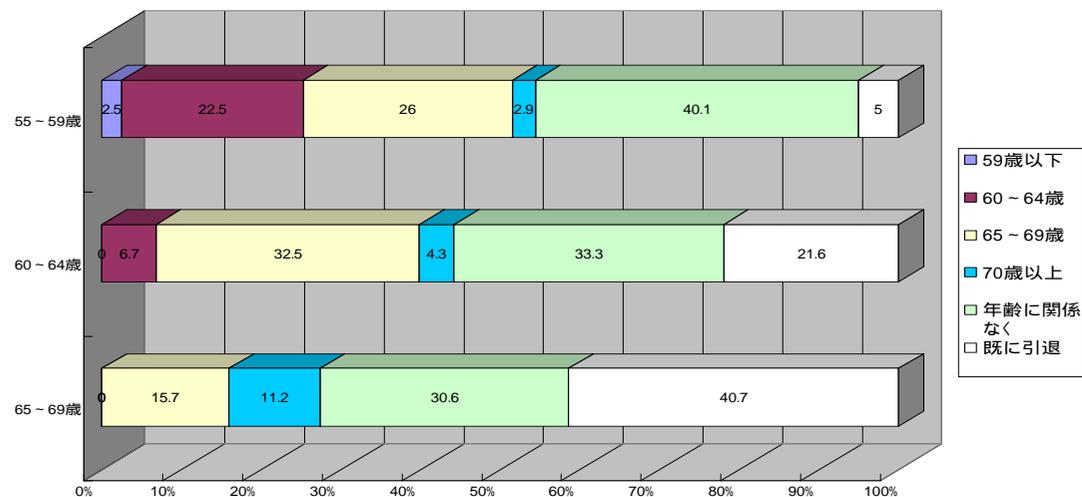
(10) 労働力需給調整～すべての人々の就業意欲を活かす

高齢者の就業希望年齢

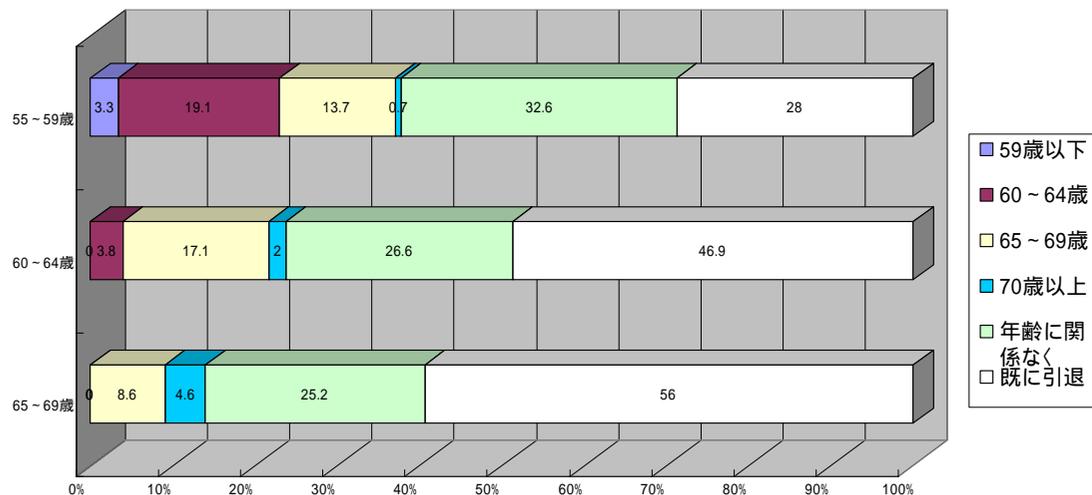
■ 就業希望年齢

- ・男性は、「年齢に関係なくいつまでも働きたい人」が、60～64歳では33.3%、65～69歳では30.6%もいる。
- ・さらに、70歳以上まで働きたいという人も、65～69歳では、11.1%もいる。
- ・女性でも、男性には及ばないものの、高齢までの就業希望は決して低くはない。

就業希望年齢(男性)



就業希望年齢(女性)



高年齢者雇用安定法の改正の概要

1.高年齢者の安定した雇用の確保

・少子高齢化の進展や年金の支給開始年齢の引き上げ等の状況の中、高年齢者が社会の支え手として活躍できる労働市場の整備が必要であるとの観点から、今回の改正において、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入など65歳までの安定した雇用の確保を図るために必要な措置を講ずることが義務化された。

雇用延長への4つの手法

(1)定年延長

・現在の60歳定年を変更して、定年年齢を61歳以上とするものであり、最終的には65歳定年を目指すもの

(2)再雇用

・60歳となった時点で、定年で一度退職し、再雇用契約を結ぶ制度

(3)勤務延長

・60歳の定年を迎えても退職することなく引き続き勤務を継続する制度

(4)定年制廃止(エイジフリー)

・本人が引き続き就業を希望し、職業能力があるならば、企業は雇用を継続する制度

2.高年齢者等の再就職の促進等

・求職活動支援書の作成等

事業主都合の解雇等により離職する高年齢者が希望する際の求職活動支援書を作成し、本人に交付しなければならない。

・募集、採用についての理由の提示等

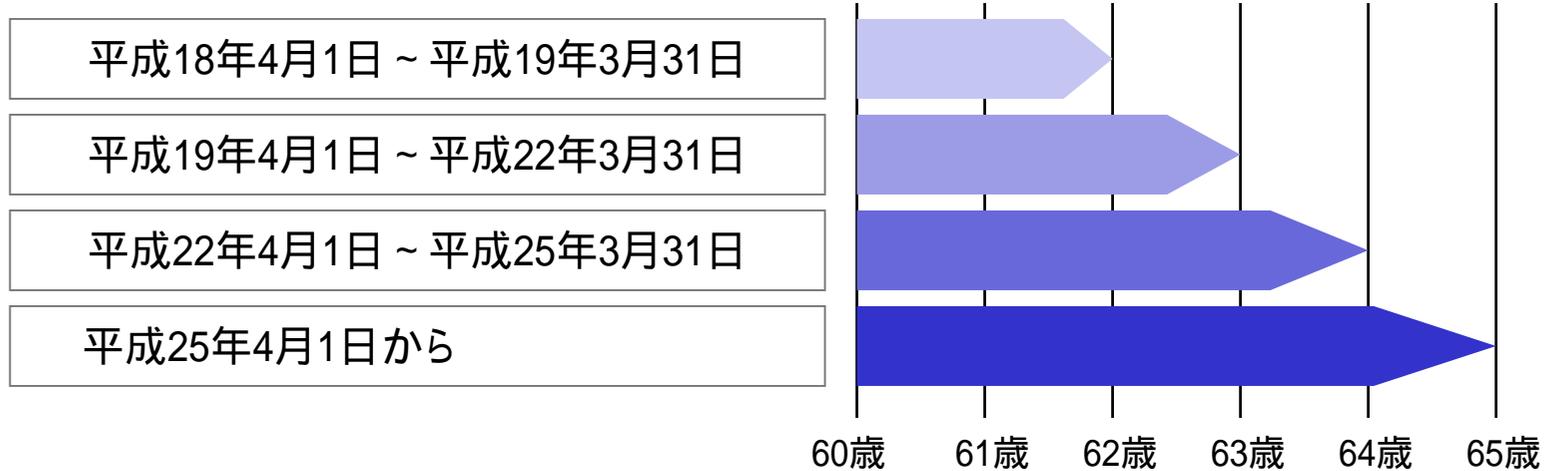
やむを得ない理由で、上限年齢(65歳以下の場合)を定める場合、その理由を示す。

3.シルバー人材センターが行う一般労働者派遣事業の特例

・従来の許可制から届け出制に変更

雇用延長と公的年金の支給開始との関係

65歳までの雇用確保措置に係る年齢の段階的な引き上げ

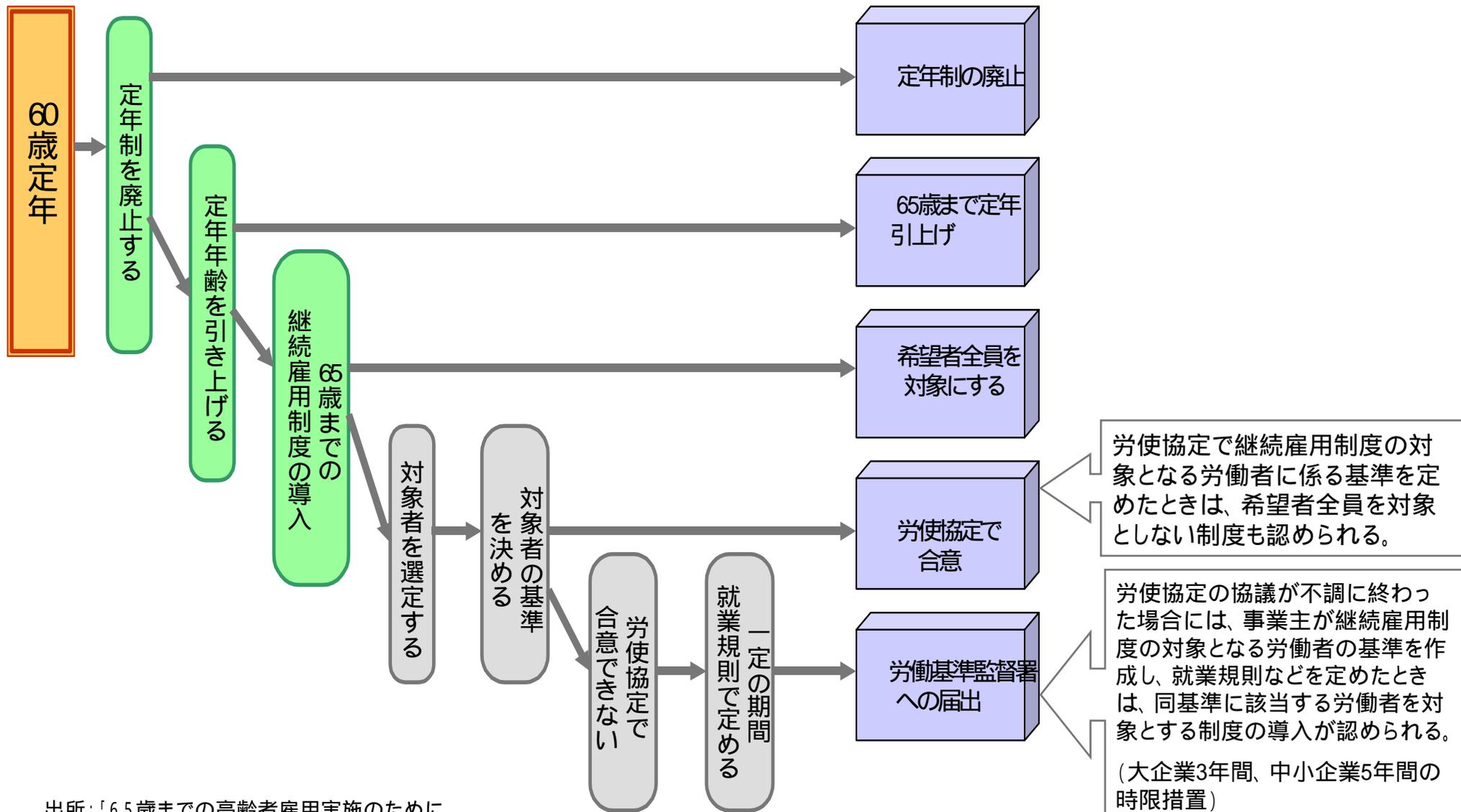


公的年金の支給開始年齢の段階的な引き上げ

(女性は5年遅れ)

基礎年金部分の支給開始年齢		報酬比例部分の支給開始年齢	
平成13年	61歳	平成25年	61歳
平成16年	62歳	平成28年	62歳
平成19年	63歳	平成31年	63歳
平成22年	64歳	平成34年	64歳
平成25年	65歳	平成37年	65歳

65歳までの安定した雇用確保の必要手順



出所:「65歳までの高齢者雇用実施のために(労働調査会)」を一部修正

対象者選定の基準

考え方

・労働者代表(過半数労働組合または過半数代表者)と事業主との間で十分に協議を行ったうえで、各企業の実情に応じて定める。

・基準の内容は、原則として労使に委ねられるが、労使で十分に協議して定められたものであっても、事業主が恣意的に継続雇用を排除しようとする法改正の趣旨や、他の労働関連法規に反するまたは公序良俗に反するものは認められない。

適切でない例

「会社が必要と認めた者に限る」
「上司の推薦がある者に限る」



基準がないことに等しい。これのみでは、法改正の趣旨に反する。

「男性(女性)に限る」



男女差別に該当。

「組合活動に従事していない者」



不当労働行為に該当。

選定基準作成に当たっての留意点 労使で合意すればよい

具体性

意欲、能力等をできる限り具体的に測るものであること



労働者自ら基準に適合するか否かを一定程度予見することができる(到達していない労働者に対して能力開発等を促すような具体性を有する)

客観性

必要とされている能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること



企業や上司等の主観的な選択ではなく、基準に該当するか否かを労働者が客観的に予見可能で、該当の有無について紛争を招くことがないよう配慮されたものであること。

基準の具体的な例

1. 「働く意志・意欲」に関する基準の例

- ・引き続き勤務することを希望している者
- ・定年退職後も会社で勤務に精勤する意欲がある者
- ・本人が再雇用を希望する意志を有する者
- ・再雇用を希望し、意欲のある者
- ・勤務意欲に富み、引き続き勤務を希望する者
- ・定年退職 年前の時点で、本人に再雇用の希望を確認し、気力について適当と認められる者

3. 「健康」に関する基準の例

- ・直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
- ・直近 ヶ月の定期健康診断結果を産業医が判断し、就業上、支障がないこと
- ・60歳以降に従事する業務を遂行する上で支障がないと判断されること
- ・定年退職 年前の時点で、体力について適切と認められる者
- ・体力的に勤務継続可能である者
- ・勤務に支障がない健康状態にある者

2. 「勤務態度」に関する基準の例

- ・過去 年間の出勤率 %以上の者
- ・懲戒処分該当者でないこと
- ・人事考課、昇給査定において、著しく評価が悪くないこと
- ・無断欠勤がないこと

- ・以上の事例は、厚生労働省が指針として示しているわけではない。
- ・厚生労働省では、基準を策定する場合には、これらを参考にしつつ、労使で十分に協議の上、各企業の実情に応じた基準を策定するよう求めている。



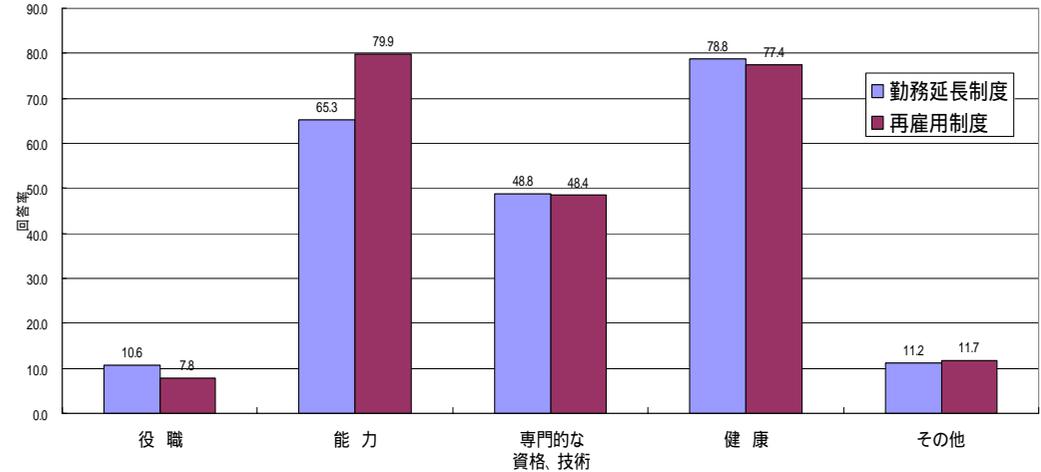
「労使の十分な協議がなされていること」「法改正の主旨に沿ったものであること」の2点がポイント

高齢者雇用に取り組んでいる企業はどう考えているか

■ 制度の適用基準

「健康」「能力」「専門的な資格、技術」の順

会社の定める勤務延長制度、再雇用制度の適用基準

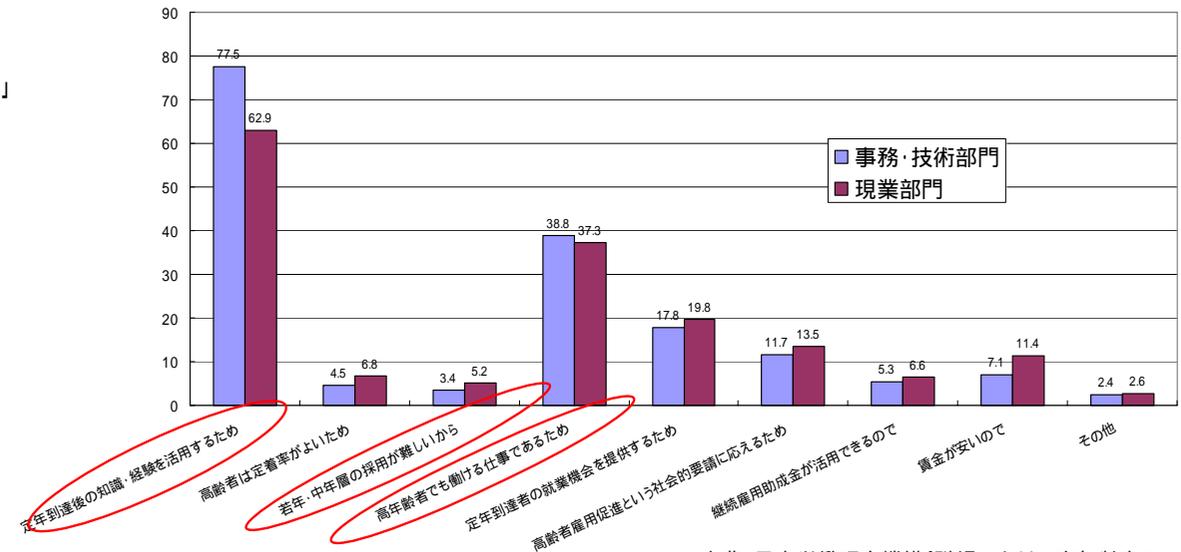


資料出所 厚生労働省「雇用管理調査」(2003年)

■ 継続雇用をしている理由

「定年到達後の知識・経験を活用するため」「若年・中年層の採用が難しいから」「高齢者でも働ける職場であるため」の順

定年後の労働者を継続雇用している理由



職種をこなす能力とその年齢

■ 会社側と高齢者側とでは、「働ける」と考えている年齢に大きな開きがある。

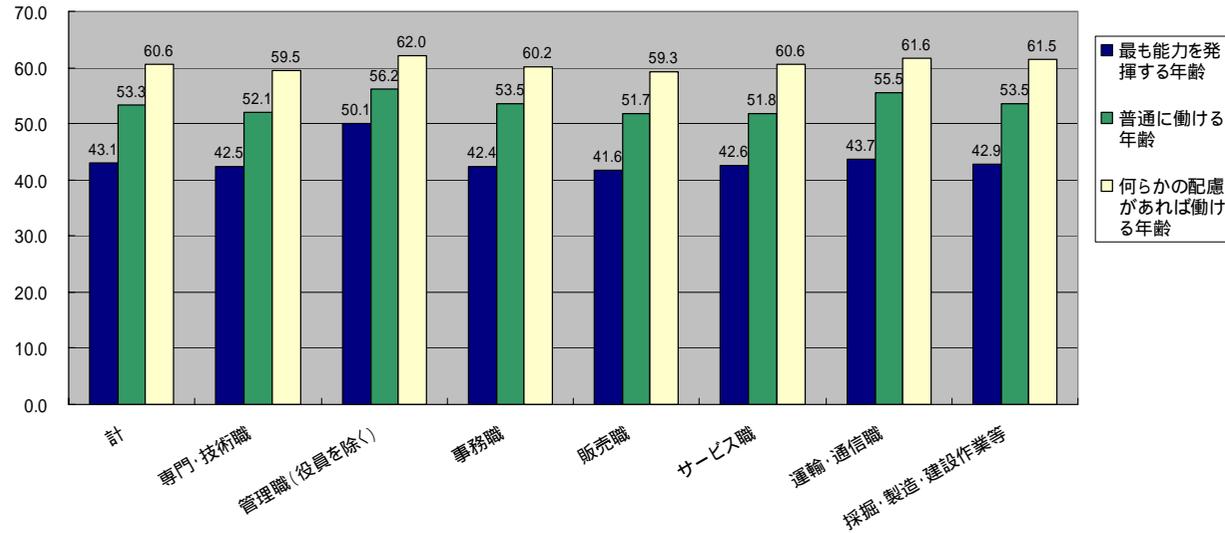
「高齢者側の意欲を企業側が理解していない」とも言える。

「企業側の本音の評価を高齢者側が理解していない」とも言える。



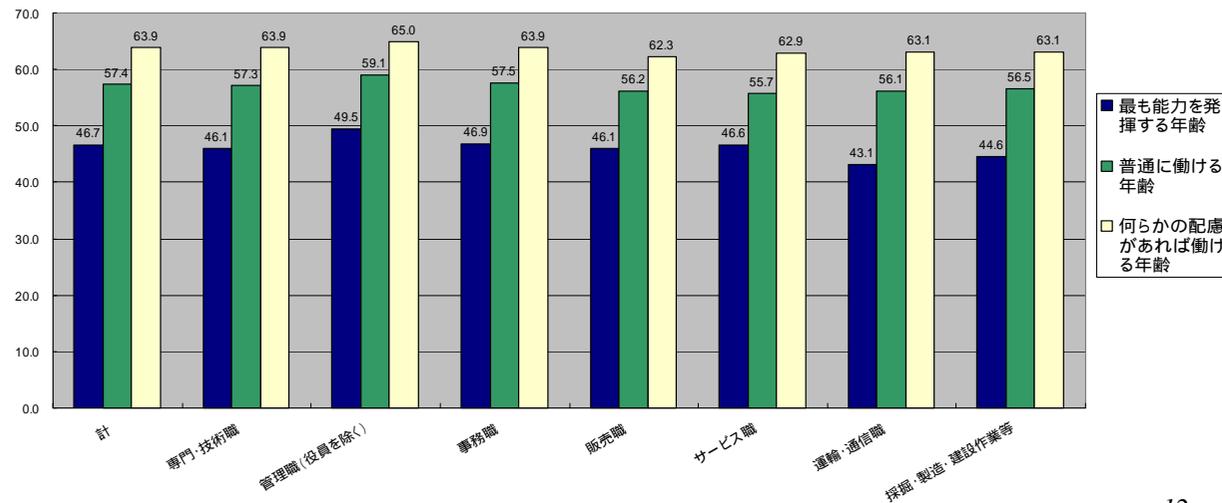
高齢者雇用のあり方は、これからの労使双方にとっての重要な研究テーマ

職種をこなす能力とその年齢 (事業所調査)



資料出所 日本労働研究機構「加齢と職業能力に関する調査」(1997年)

職種をこなす能力とその年齢 (個人調査)



資料出所 日本労働研究機構「加齢と職業能力に関する調査」(1997年)

第二部

雇用延長に対応した人事制度 構築に当たっての留意点

制度改革の進め方

1. 労働需給の分析

今後の労働需給の分析
(1)今後の必要な人員数
(2)今後必要な人材の質

2. 目的の明確化

分析結果を整理して目的を明確化する
(1)主なターゲットは
(2)制度の選択
(3)基本コンセプトの整理

3. 高齢者雇用制度の設計

(1)選定基準
・どのくらい必要か
・どのくらいの応募を見込むか
・どういう基準を設定するか

(2)コース選択・ランク設定
・コース選択(正社員、契約社員、フルorパート)
・ランク(等級)

(3)賃金設計

4. 運用手順・実施時期の検討

社員説明会、事前のライフプランセミナー等の実施時期・実施方法実施内容

5. 運用方法・運用体制の検討

人材派遣会社の設立なども含めた運用体制の検討

今後の労働需給の分析(1)

まずは、各職場での雇用確保に対するニーズ調査・要員計画を行う。
次に、高齢者側のニーズ調査を行う。

職場別・職務別要員

1. 職種毎の要員充足度調査～要員計画の策定

- ・自社にどのような高齢者雇用制度を導入するか判断するためには、少なくとも人員構成シミュレーションを伴う要員計画が必要である。
- ・60歳未満の社員でどの程度充足されるか、60歳以上の社員にどの程度継続して勤務してもらいたいかを把握する。
- ・この要員計画は全従業員数だけでなく、業務・職種別の明細まで分かる必要がある。
- ・そのことにより、職種別人材やマネジメント人材の過不足の全体感をもつとともに、個別業務において量的・質的に問題となる箇所が特定できる。
- ・これにより、高齢者人材をどの程度、どのように活用すべきか判断でき、適切な雇用制度を選択することが可能となる。

部門		必要人数				不足人数	来年度定年(60歳)到達予定者	目標確保率
職場	職務		計	現行人員数 (来年度60歳未満社員)	来年度配属 予定数			
Aライン	旋盤	20	18	15	3	2	4	50%
	プレス	18	13	10	3	5	5	100%
	板金	15	13	12	1	2	3	67%

Bライン

⋮ ↓								
平均								70%



まずは、どの程度人員を確保する必要があるか把握する。

今後の労働需給の分析(2)

2. 高齢者側のニーズ調査の実施

- ・5年以内に定年を迎える社員を対象に、60歳以降の働き方についてニーズ調査を実施し、高齢者雇用制度設計の基礎データとする。
- ・制度導入後も、様々な機会を利用して、随時ニーズ動向を把握しておく。

高齢者側のニーズ調査の実施例 (出所「65歳までの雇用延長制度の導入と実務(広田薫著)」)

G社: 従業員の就業ニーズ調査

趣旨

- ・高齢者雇用制度の導入にあたり、対象職務の範囲等について検討する「60歳以降の就業確保に関する研究会」を組織した。そこで、対象となる高齢者(50歳以上の組合員)を対象に継続雇用に関する意識調査を行った。

調査項目

- ・就業希望(60歳を超え何歳まで働きたいか、など)
- ・老齢基礎年金部分支給開始年齢までの空白期間の考え方(就業、引退、わからない)
- ・就業希望する理由(生活費が必要、なんとなく将来が不安、子供の養育等)
- ・定年後に働く際に重視すること(賃金、労働時間、役職、職場の人間関係、能力・経験の活用など)
- ・希望する雇用形態(現在の会社で継続、関連会社に就業、まったく別の仕事)
- ・希望する勤務形態(現役従業員と同じ、短日勤務、短時間勤務等)
- ・就業希望しない場合、引退する理由(退職金・年金がある、他の収入がある、仕事がきつくなる、気楽に過ごす、地域活動をやりたい、介護など)
- ・厚生年金を満額もらえるようになった際の生活費のやりくりについて(厚生年金のみ、年金+貯蓄、年金+貯蓄+就業収入、家族が面倒をみってくれる等)
- ・就業するために必要な準備、対処についてどう考えているか(専門能力を身につける、新しい仕事に挑戦する、健康管理に注意する等)

調査結果

- ・8割弱が就業を希望する可能性がある
- ・希望理由の多くが定年後の生活に経済的不安を挙げている
- ・働く際は賃金よりも労働時間を重視するものが多い(特に短時間勤務を希望するものが多い)

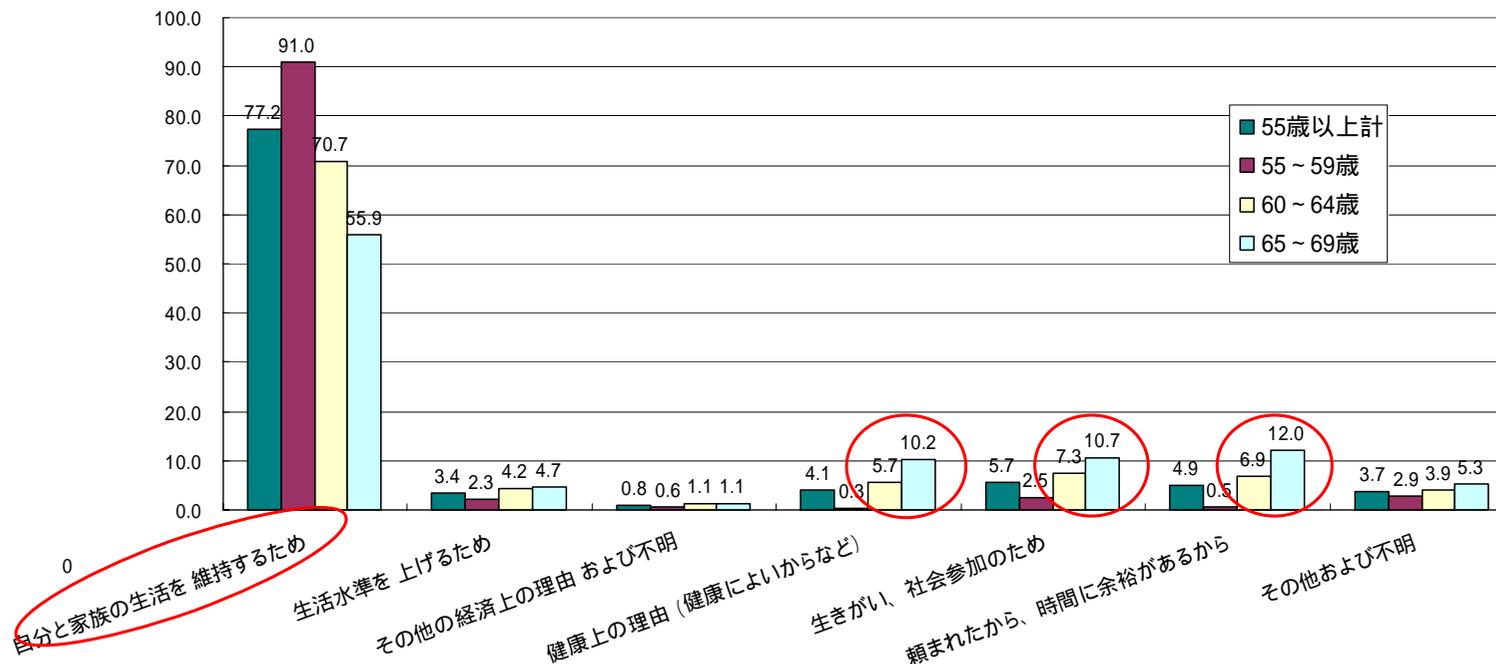
パート雇用形態も取り入れた制度を整備した

高齢側のニーズは？

金銭的な理由が最も多い。

高齢になるほど、「生きがい」などの非金銭的な理由の割合が増える。

高齢者就業者の就業理由(男性)



資料出所 厚生労働省「高齢者就業実態調査」(2000年)

今後の労働需給の分析(3)

1. 職種毎の要員充足度調査結果

2. 高齢者側のニーズ調査の実施結果

1. 調査結果の分析

- ・応募率の推定
- ・どの程度の応募が見込めるか、どういう条件を提示する必要があるか

2. 高齢者雇用制度の検討

- ・定年延長か勤務延長か再雇用か
- ・どういったコース設定 / 処遇体系 / 勤務条件を設定するか
- ・技能伝承のためにどのような施策が必要か

各社、それぞれの事情がある
自社として、高齢者雇用をどうするか、
その目的を整理する

どのような目的を持った制度を構築するか

- ・多くの人に雇用機会を提供したい、社員を大切にしたい。
- ・なるべく人員を確保したい(再雇用率を上げたい) ~ 定年延長もしくはそれに近い形での勤務延長・再雇用
- ・人材をある程度確保し、技能伝承したい。
- ・人材を絞り込みたい
- ・市場原理により、職場のニーズと高齢者のニーズとのマッチングを図りたい
- ・とりあえず様子を見たい

目的の整理

(1)主なターゲットは

- ・技能系にする 今後の現場の人材の質・量の確保、技能の伝承
- ・組合員にする 労使交渉結果
- ・管理職まで含めて全社員対象

(2)制度の選択

- 全員確保したい 定年延長
 - 絞り込みたい 再雇用、勤務延長
 - ・必要な人材を確保したい(大量)
 - ・必要な人材を確保したい(中程度)
 - ・必要な人材を確保したい(少数)
- ▲ 絞込みの度合いの大小
(基準のハードルの高低)
▼
- 職場と本人のニーズの適切なマッチングを図りたい

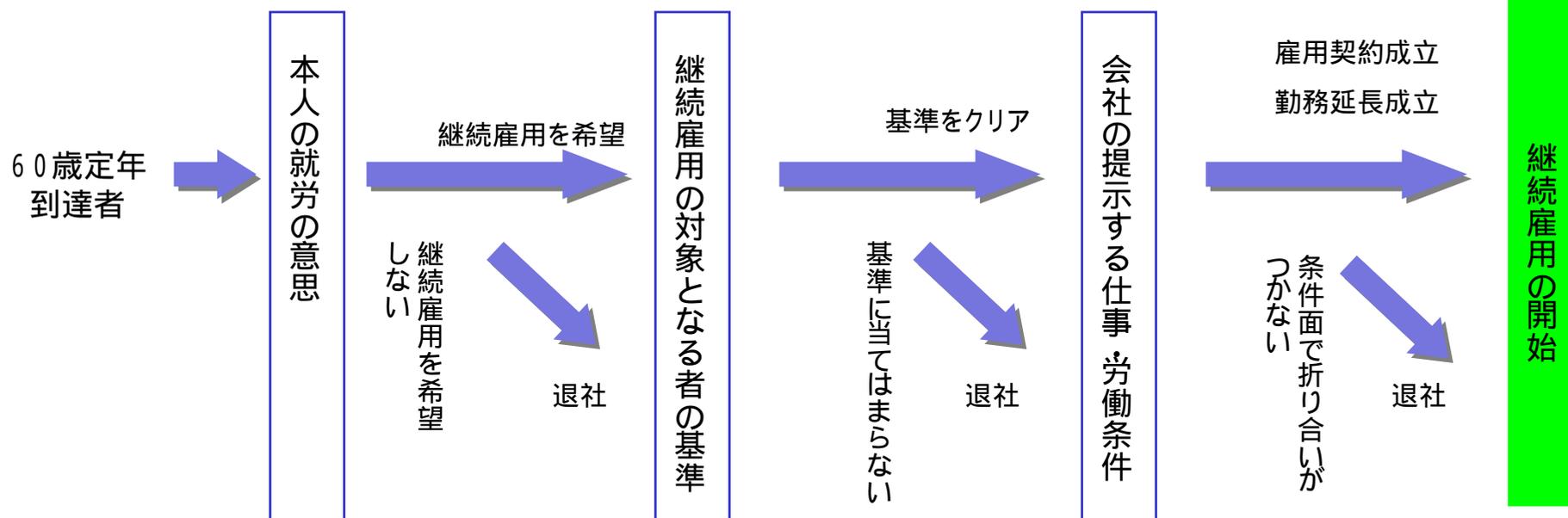
(3)基本コンセプトの整理～理念をまとめる

(例)

- ・全ての従業員に60歳以降の雇用機会を提供する。
- ・年齢に関係なくすべての従業員がいきいきと働ける職場環境を作り、能力と意欲のある社員が活躍できる機会を増やす。
- ・高齢者のもつ知識・技能を伝承し、組織力の強化を図る。
- ・会社の人財を最大限活用する。

継続雇用制度設計に当たっての基本

■ 継続雇用制度における継続雇用までのフロー



■ 継続雇用制度設計のポイント

継続雇用の対象となる者の基準 法改正の主旨に沿った基準、労使の十分な協議

会社の提示する仕事・労働条件 制度設計の巧拙が問われる、労使の十分な協議が必要

(1)職場のニーズ、本人のニーズを的確に把握する

(2)制度の選択(再雇用、勤務延長、定年年齢引き上げ、定年廃止)

(3)合理的な設計(希望を聞く時期、勤務条件・契約方法と賃金水準、ランクへの格付けなど、職場と本人のニーズをマッチングさせる仕組みの総合的な仕組み)

高齢者雇用制度の設計 (1)制度の選択

高齢者雇用確保措置

1. 再雇用

- ・定年に達したことにより、いったん雇用契約を終了させた後に、新たに雇用契約を締結する。

2. 勤務延長

- ・定年に達した際、従前の雇用契約を終了させることなく雇用を継続する。

3. 定年年齢の引き上げ

- ・現在の60歳定年を変更して、定年年齢を引き上げる。

4. 定年制廃止(エイジフリー)

- ・本人が引き続き就業を希望し、職業能力があるならば、雇用を継続する。

雇用制度

1.再雇用

60歳手前で選択

55歳頃手前で選択

2.勤務延長

60歳手前で選択

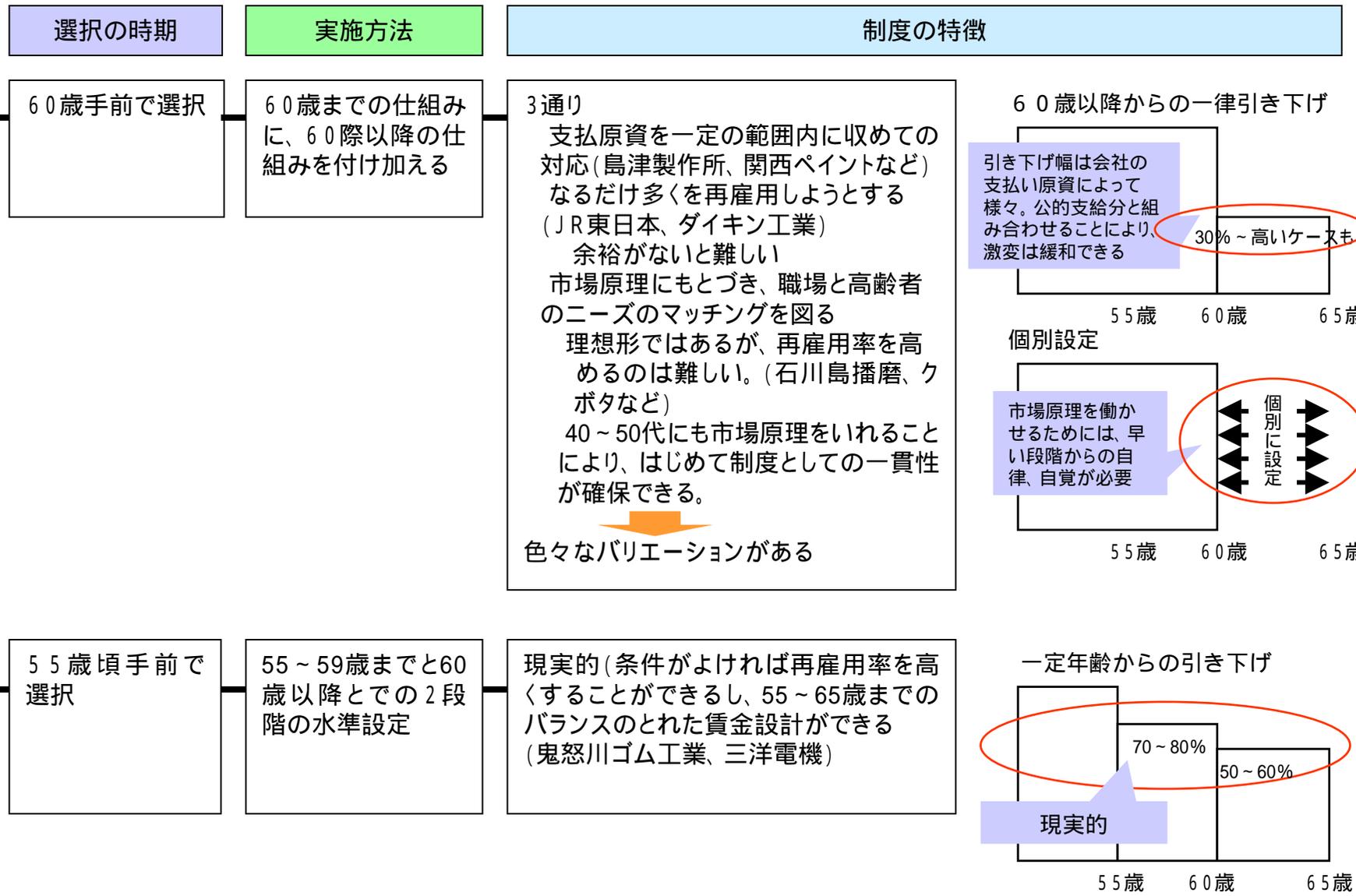
55歳頃手前で選択

3.定年年齢の引き上げ

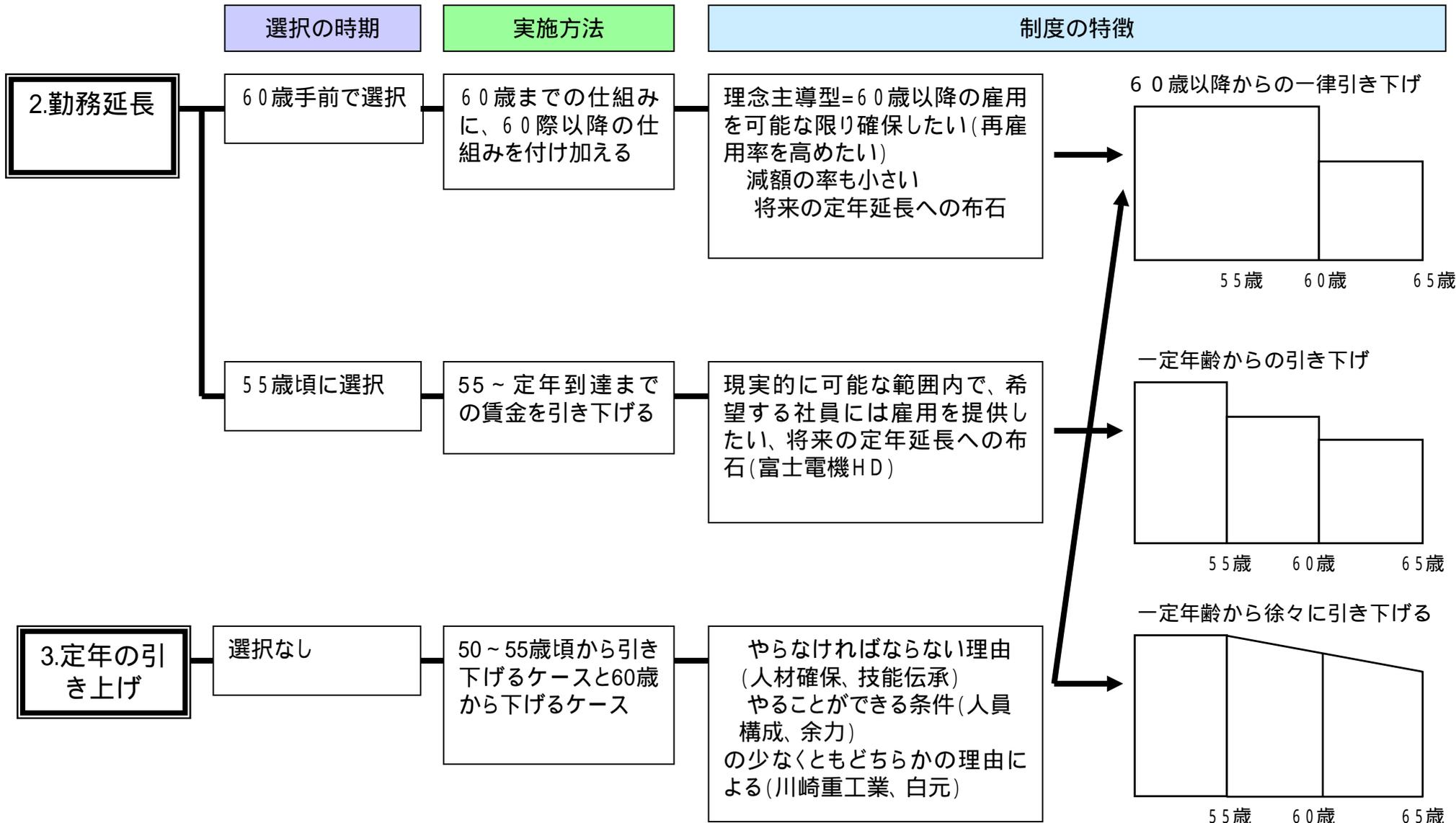
50～55歳頃から引き下げるケースと60歳から下げるケース

高齢者雇用制度の設計 (1) 制度の選択

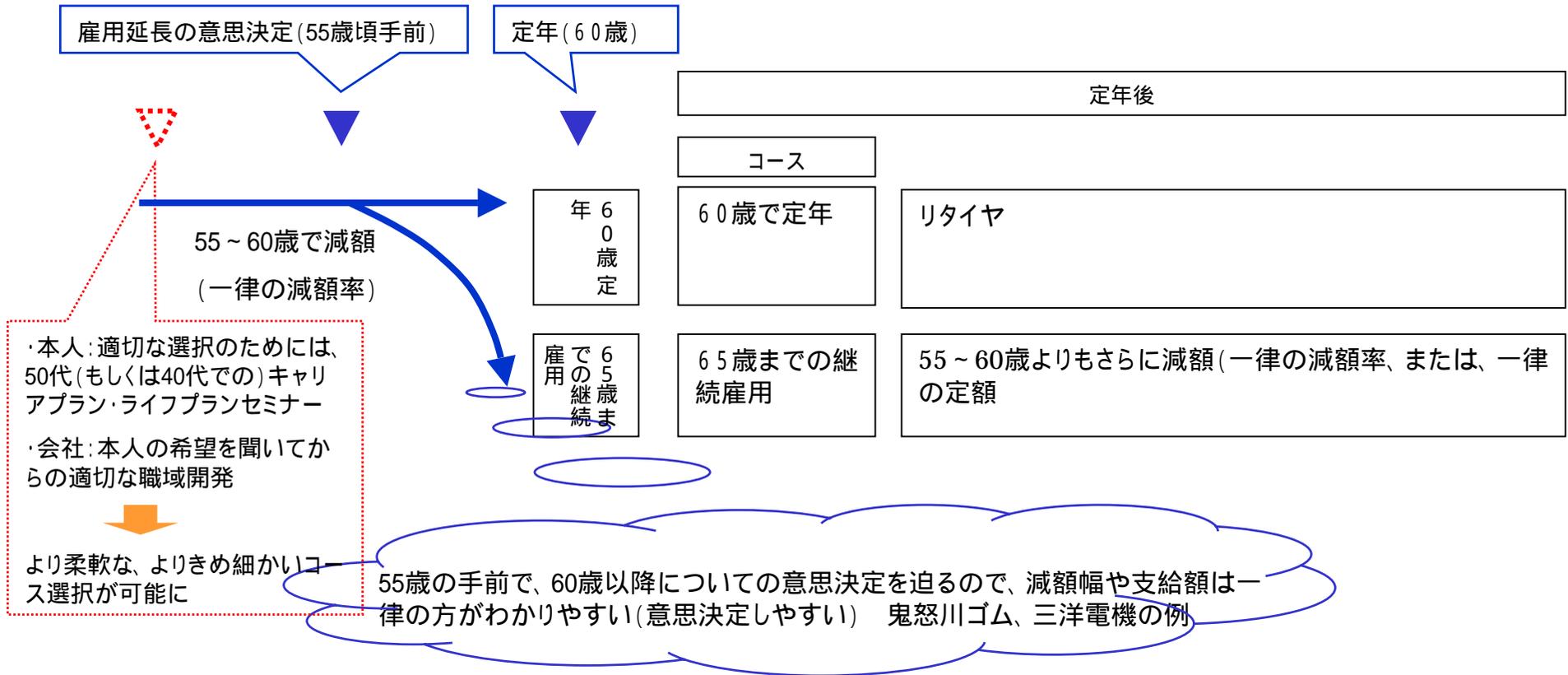
1.再雇用



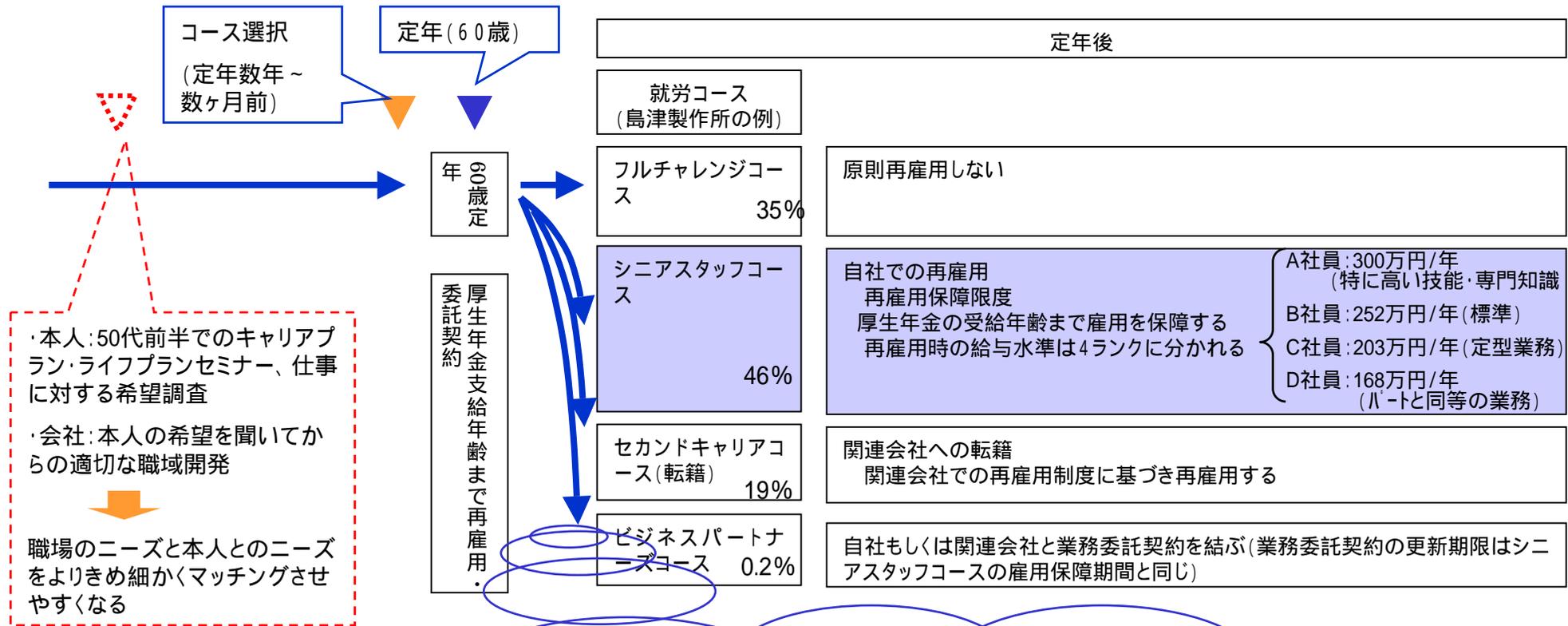
高齢者雇用制度の設計 (1) 制度の選択



高齢者雇用制度の設計 (2)コース選択・ランク設定



高齢者雇用制度の設計 (2)コース選択・ランク設定



いろいろな条件を提示してきめ細かい対応を行うことができる(職場に対しても、本人に対しても)

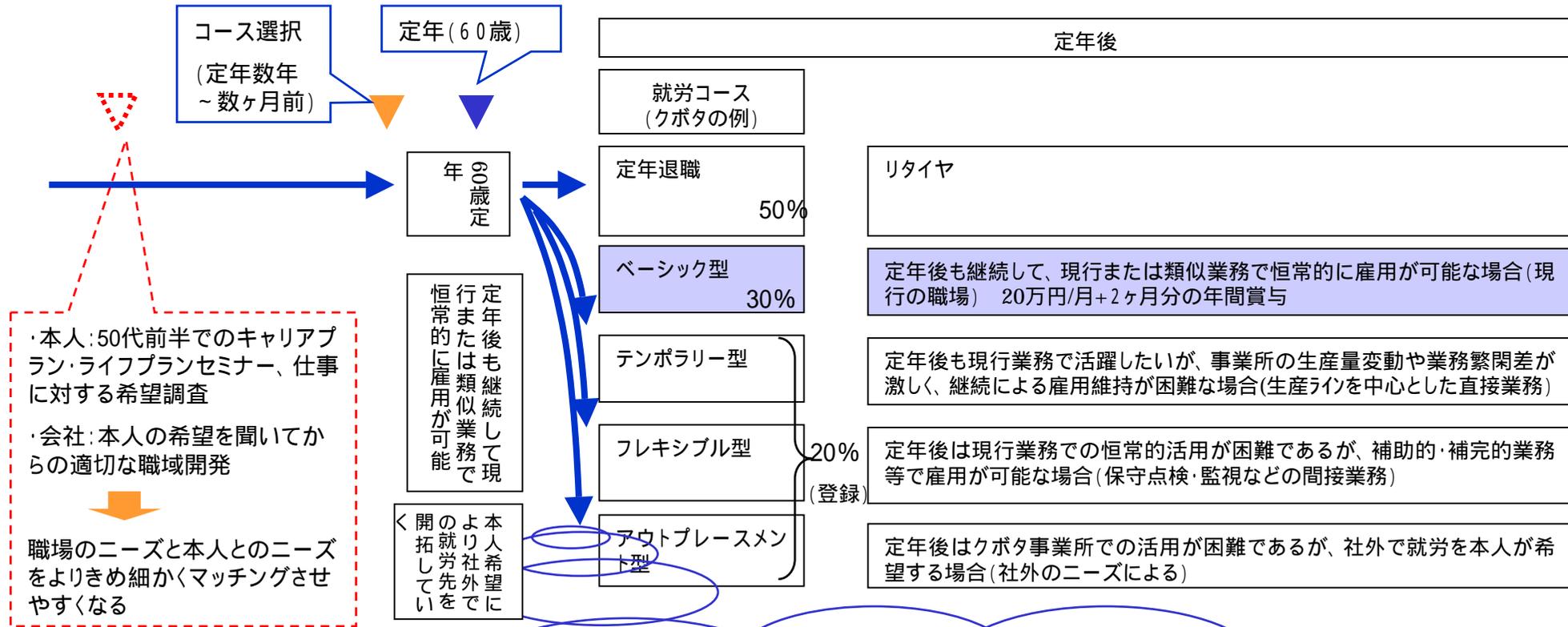
・勤務時間(フル、短時間、テンポラリー)

・契約先(自社との雇用契約&自社勤務、自社設立の人材派遣会社との雇用契約&グループでの勤務、自社との業務委託契約、外部人材紹介会社を介しての他社との雇用契約)

・勤務先(自社、グループ内各社、他社)

しかしながら、60歳になってからの制度を付加する形になるので、なかなか好条件は提示できない。

高齢者雇用制度の設計 (2)コース選択・ランク設定



いろいろな条件を提示してきめ細かい対応を行うことができる (職場に対しても、本人に対しても)

・勤務時間 (フル、短時間、テンポラリー)

・契約先 (自社との雇用契約 & 自社勤務、自社設立の人材派遣会社との雇用契約 & グループでの勤務、自社との業務委託契約、外部人材紹介会社を介しての他社との雇用契約)

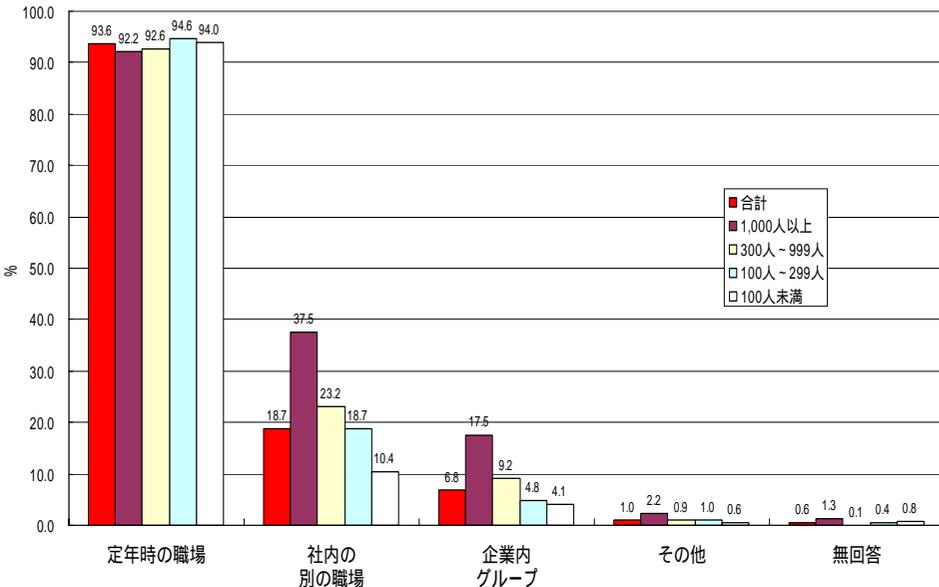
・勤務先 (自社、グループ内各社、他社)

しかしながら、60歳になってからの制度を付加する形になるので、なかなか好条件は提示できない。

仕組みの実態は？

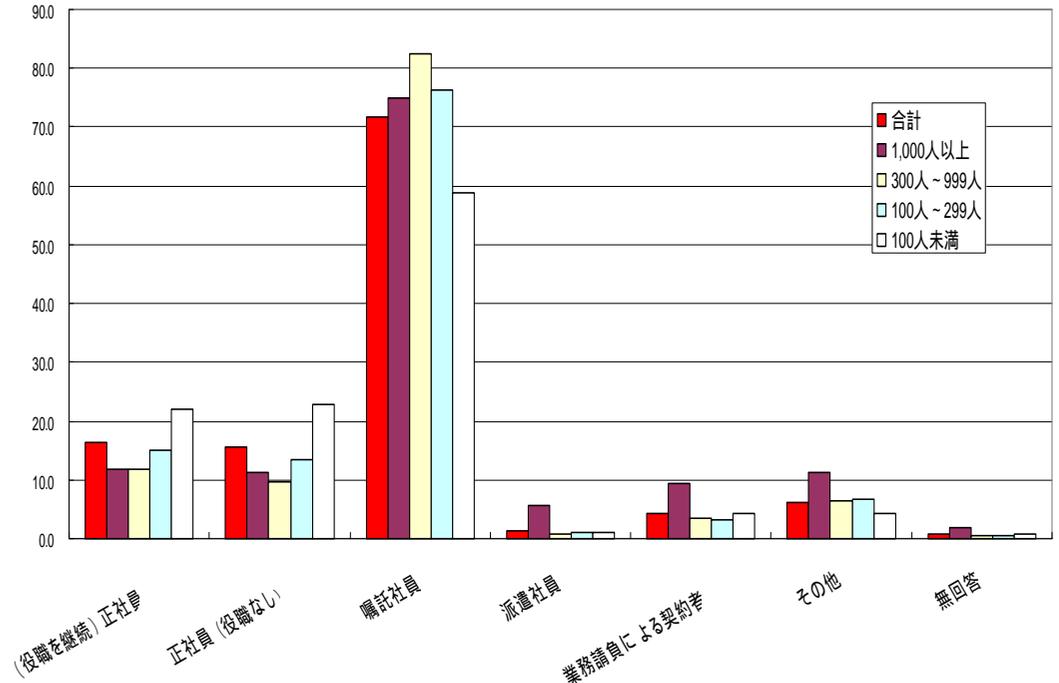
～ 継続雇用対象者の労働条件、仕事条件～

継続雇用対象者の労働条件(勤務職場～複数回答)



資料出所 (財)高齢者雇用開発協会「企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究報告書」(2002年度)

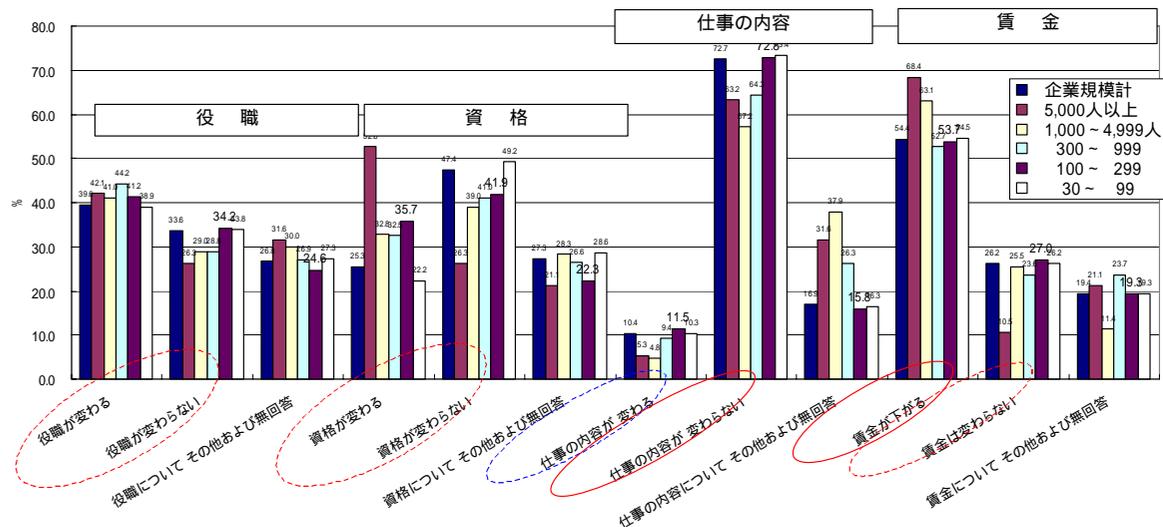
継続雇用対象者の仕事条件(身分と役職～複数回答)



資料出所 (財)高齢者雇用開発協会「企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究報告書」(2002年度)

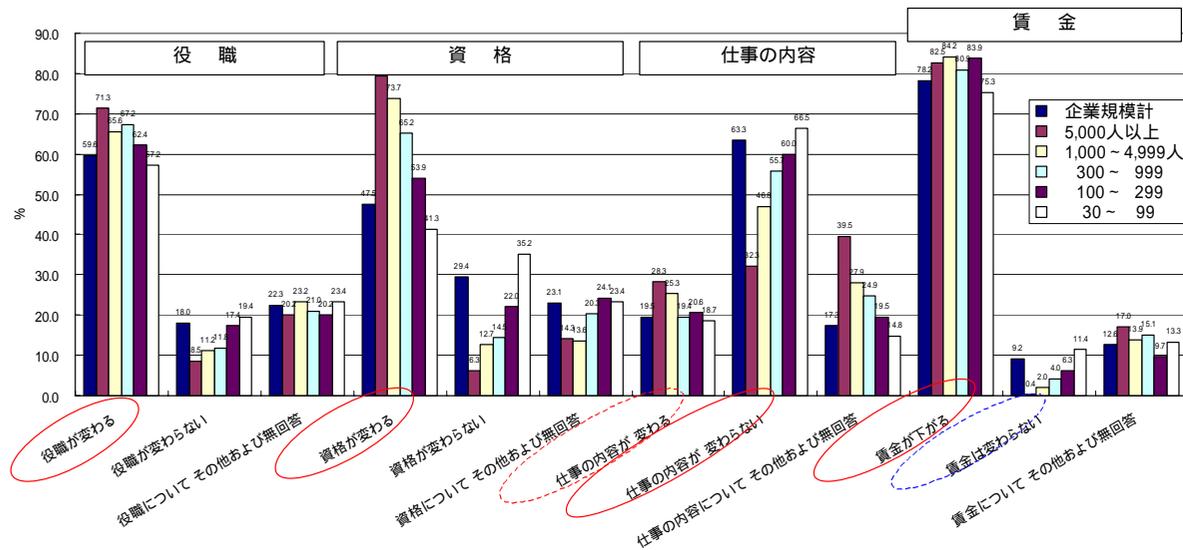
雇用継続後の処遇の変化

勤務延長後の処遇の変化



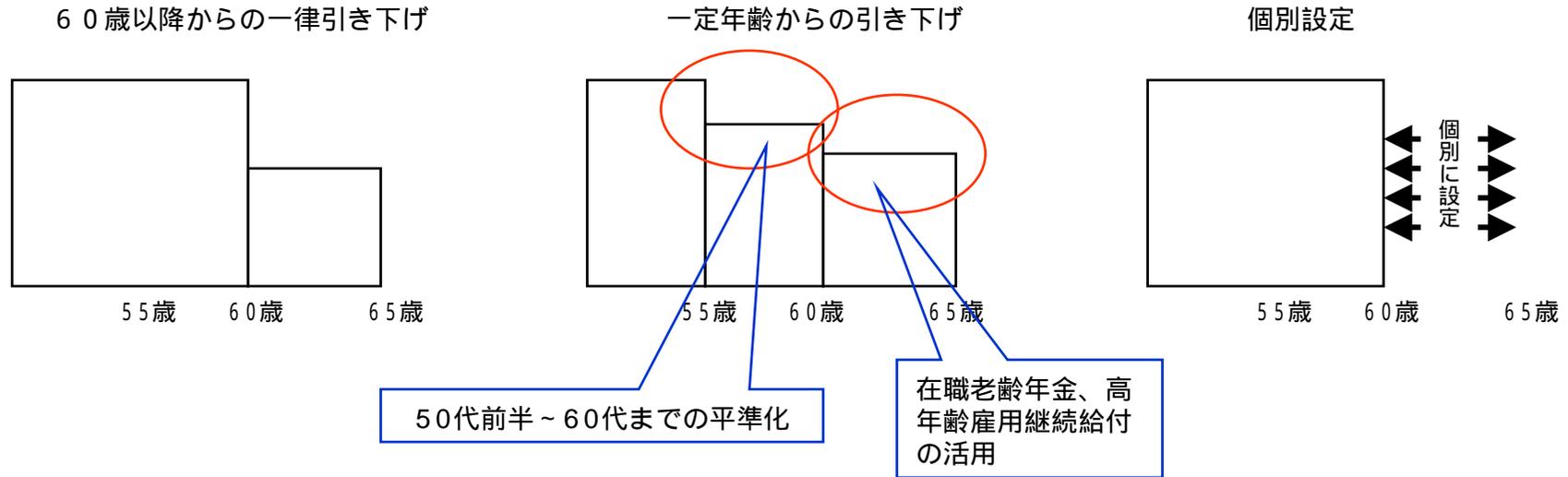
資料出所 厚生労働省「雇用管理調査」(2003年)

再雇用後の処遇の変化



資料出所 厚生労働省「雇用管理調査」(2003年)

高齢者雇用制度の設計 (3)賃金設計のポイント



賃金設計のポイント

- ・どれくらいの水準を設定するか？
- ・その水準を設定する理由は？
- ・応募率をどう予測するか？



設計に当たっての留意点

- 公平性 継続雇用者と退職者との公平性
- 一般社員とのバランス
- 人件費負担と技能伝承・人員確保のメリットのバランス

コース設定のポイント～どうすれば最適なコース設定&マッチングが図れるか

- ・どの段階で選択させるか？（その段階でどういう条件を提示できるか、どういう条件を提示すれば応募するか）
- ・事前に選択した場合の、本人のモラル・モチベーション、会社側の職域開発？
- ・事前にどれだけの情報を与えるか、収集するか？（職場と本人の双方）